

РУНОВА ЕЛЕНА ВАЛЕРЬЕВНА

**МЕХАНИЗМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ
ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Казань - 2011

Диссертация выполнена в ГОУ ВПО «Казанский государственный финансово-экономический институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Валитов Шамиль Махмутович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Мингалеев Газиз Фуатович

доктор экономических наук, профессор
Погодина Вера Владимировна

Ведущая организация **ГОУ ВПО «Марийский государственный университет»**

Защита состоится «24» октября 2011 года в 16.00 на заседании диссертационного совета ДМ 212.083.02 в ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» по адресу: 420012, г. Казань, ул. Бутлерова, 4, ауд. 34.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет».

С авторефератом можно ознакомиться на сайте <http://www.ksu.ru/>

Автореферат разослан «24» сентября 2011 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д-р экон. наук, доцент

О.Н. Вишнякова

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Любая социально-экономическая система успешна, если постоянно развивается и совершенствует свою деятельность. На сегодняшний день эффективность функционирования бизнеса, машиностроительного в частности, во многом определяется факторами внешней и внутренней среды, а так же отношением руководства компаний к стратегическому и оперативному менеджменту, реализуемого посредством совершенствования бизнес-процессов предприятия. Успешным можно считать бизнес, имеющий конкурентные преимущества на рынке. Вместе с тем, все компании производят в большинстве своем похожую продукцию, следовательно, конкурировать возможно, прежде всего, за счет эффективного использования внутренних резервов компании и бизнес-процессов, обеспечивающих функционирование бизнеса в долгосрочной перспективе. По данным Gartner, рынок исследований бизнес-процессов стабильно рос на 10-15% последние годы и достиг 420 млн долл. в 2010 году. Прогнозируется 10-ти процентный рост и на следующие периоды. Таким образом, актуальность темы исследования обеспечивается необходимостью разработки научно обоснованного подхода к совершенствованию бизнес-процессов машиностроительного предприятия, которое в долгосрочной перспективе может стать его важным конкурентным преимуществом.

Российские предприятия все более активно стремятся попасть со своей продукцией на международный рынок. А это ведет к жесткой конкуренции с зарубежными компаниями. Вместе с тем коренные изменения в мировой экономике, ориентация на конечного потребителя свидетельствуют о том, что необходимо производить более конкурентоспособную продукцию в соответствии с международными стандартами качества. Одним из пунктов данных стандартов является внедрение процессного подхода, что как показала практика, российским машиностроительным предприятиям оказалось сложнее всего.

В виду все большей интеграции машиностроительных предприятий Республики Татарстан на мировой рынок, нам видится необходимость совершен-

ствования их бизнес-процессов, которое должно реализовываться путем оптимального выбора подходов, механизма и инструментов в соответствии с потребностями организаций, позволяющих улучшить бизнес-процессы под новые условия и планировать их развитие.

Теоретическая и практическая значимость исследования заключается в недостаточной степени разработанности механизма совершенствования бизнес-процессов компании в отечественной экономической литературе, что и обусловило актуальность темы данного исследования.

Недостаточно хорошо в литературе проработаны теоретические вопросы совершенствования бизнес-процессов, а также не всегда применимы на практике существующие меры по их улучшению. Актуальность темы исследования, недостаточность теоретических и практических разработок в области совершенствования бизнес-процессов предприятия предопределили выбор темы диссертации.

Степень разработанности проблемы. Различные аспекты, связанные с изучением проблем совершенствования бизнес-процессов, нашли свое отражение в исследованиях зарубежных ученых: Андерсена Б., Давенпорта Т., Деминга Э., Портера М., Рамперсада К., Файоля А., Хаммера М., Харрингтона Д., Чампи Дж., а также отечественных специалистов Абдикеева Н., Елиферова В., Ильдеменова С., Калашяна А., Калянова Г., Каменова М., Медынского В., Ойхмана Е., Попова Э., Репина В., Тельнова Ю., Хрусталева Е., Черемных О. и др.

Не умаляя значения результатов исследований современных отечественных и зарубежных ученых в области решения отдельных аспектов совершенствования бизнес-процессов предприятия, следует отметить, что существующие на сегодняшний день разработки недостаточно глубоко раскрывают методологию совершенствования бизнес-процессов предприятия и требуют дополнительных исследований в данной области.

Недостаточность практических и теоретических разработок в области совершенствования бизнес-процессов предприятия определили цели и задачи диссертационного исследования.

Цель и задачи диссертационного исследования. Цель исследования состоит в теоретическом обосновании и практической разработке механизма совершенствования бизнес-процессов машиностроительных предприятий.

Для достижения поставленной цели решаются задачи:

- раскрыть содержание и уточнить понятие «бизнес-процесс»;
- дополнить классификацию бизнес-процессов и ввести новый классификационный признак – по отношению к экономике хозяйствующего субъекта, позволяющий отнести бизнес-процесс к одной из двух групп: беспроблемные и проблемные бизнес-процессы;
- проанализировать подходы и создать методику выбора подхода совершенствования бизнес-процессов машиностроительного предприятия с использованием диагностики факторов внешней и внутренней среды и выявления стратегической гибкости;
- исследовать и выявить особенности существующих механизмов совершенствования бизнес-процессов предприятия;
- разработать механизм совершенствования бизнес-процессов машиностроительных предприятий;
- обосновать стратегические ориентиры совершенствования бизнес-процессов машиностроительного предприятия;
- разработать методику идентификации бизнес-процессов машиностроительного предприятия;
- предложить и апробировать мероприятия по совершенствованию бизнес-процессов машиностроительных предприятий.

Область исследования. Диссертация выполнена в рамках раздела «Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность» Паспорта специальности ВАК 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством»: п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

Объектом исследования являются машиностроительные предприятия Российской Федерации.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования являются бизнес-процессы машиностроительного предприятия, обеспечивающие его экономическое развитие и повышение эффективности деятельности.

Теоретической и методологической основой исследования послужили научные труды и публикации отечественных и зарубежных ученых. В диссертационном исследовании использованы положения действующего законодательства Российской Федерации.

В качестве методологии научного анализа в работе нашли свое применение диалектический, абстрактно-логический, контекстуально-сенситивный, процессный и системный подходы, эволюционный и исторический методы, а также экономико–статистические методы обработки и анализа данных.

Информационной базой исследования выступили материалы и документы государственных законодательных органов РФ, данные экспертных опросов руководителей и специалистов ряда машиностроительных предприятий, анализ и обобщение их практического опыта, публикации периодической печати, статистические данные справочников, интернет–сайтов, реферативные обзоры.

Научная новизна результатов диссертационного исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций по совершенствованию бизнес-процессов предприятий. В процессе исследования получены следующие основные научные результаты.

1. Раскрыто содержание и уточнено понятие «бизнес-процесс». Бизнес-процесс – это система логически связанных функций, обеспечивающих гибкость хозяйствующего субъекта, и направленных на удовлетворение внешних и внутренних потребителей посредством преобразования входов в выходы с использованием ресурсов за которые несет ответственность одно из подразделений хозяйствующего субъекта.

2. Расширена и дополнена классификация бизнес-процессов новым классификационным признаком - по отношению к экономике хозяйствующего субъекта и предложены критерии отнесения их к одной из двух групп: «проблемные» и «беспроблемные» бизнес-процессы. «Проблемный» бизнес-процесс представляет собой бизнес-процесс, значимый для предприятия с вы-

раженными проблемами функционирования и оказывающий негативное влияние на его финансово-хозяйственную деятельность. «Беспроблемный» бизнес-процесс - это значимый и эффективно функционирующий на предприятии, оказывающий положительное влияние на его финансово-хозяйственную деятельность.

3. Предложена матрица выбора подхода к совершенствованию бизнес-процессов предприятия с использованием параметров – внешняя и внутренняя гибкость, основанная на диагностике факторов внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта. Внешняя гибкость определяется экспертным методом посредством выделения и оценки основных факторов внешних изменений. Внутренняя гибкость рассчитывается с использованием модели «Калейдоскоп», которая позволяет оценить контекст и факторы изменений внутренней среды путем перебора их сочетаний.

4. Разработан механизм совершенствования бизнес-процесса предприятия, который представляет собой последовательность действий, начиная от стратегического уровня, когда обосновываются стратегические ориентиры совершенствования бизнес-процесса и, заканчивая оперативным уровнем управления, характеризующим реализацию основных направлений совершенствования бизнес-процесса, что позволяет улучшить его качественные и количественные характеристики.

5. Уточнена и дополнена методика обоснования стратегических ориентиров совершенствования бизнес-процессов предприятия, основанная на методе анализа иерархий Т.Саати, позволяющая сбалансировать и согласовать ориентиры между собой. В качестве стратегических ориентиров выступают затраты, время и качество бизнес-процесса, достижение которых обеспечивается выбранным подходом к совершенствованию бизнес-процессов.

6. Предложена методика идентификации бизнес-процессов, позволяющая по критерию создания добавленной стоимости выделить основные, вспомогательные и управленческие бизнес-процессы, а далее в каждой из этих групп по критерию влияния на экономику хозяйствующего субъекта идентифицировать «беспроблемные» и «проблемные» бизнес-процессы методом ранжирования.

7. Разработан алгоритм регламентации бизнес-процессов на предприятии, позволяющий согласовать все уровни управления, где на первоначальном этапе формируются цели и задачи регламентации в соответствие со стратегическими ориентирами организации, а на заключительном этапе создается система нормативно-методической документации.

Теоретическая и практическая значимость проведенного исследования заключается в том, что основные теоретические выводы и методические положения могут быть использованы как для дальнейших исследований, так и в практической деятельности коммерческих организаций с целью улучшения Работы бизнес-процессов на предприятии.

Теоретические и практические материалы данного исследования могут быть включены в учебно-методические материалы для студентов экономических специальностей.

Апробация результатов исследования. Основные положения и результаты диссертационного исследования обсуждались на международных, всероссийских и региональных научных и научно-практических конференциях, проходивших в 2004-2011 гг. в городах Казани, Москвы, Санкт-Петербурга, Череповецка, в частности на десятой международной научной конференции молодых ученых (г.Москва), региональной научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики» (г.Казань).

Предложенные в диссертации организационно-методические аспекты совершенствования бизнес-процессов предприятия нашли практическое применение в деятельности коммерческих организаций Республики Татарстан: ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор». Основные положения, раскрывающие содержание темы диссертационного исследования, опубликованы в одиннадцати работах общим объемом 4 п.л., в том числе две – в ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК России.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, состоящего из 174 наименований, и 13 приложений. Работа изложена на 157 страницах текста, включающих 29 таблиц и 19 рисунков. Логика исследования представлена на рисунке 1.



Рис.1. Блок-схема диссертационного исследования

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Содержание понятия «бизнес-процесс».

На сегодняшний день на понятие «бизнес-процесс» существует несколько взглядов. Одни авторы подчеркивают ориентацию на получение конечного результата. Другие определения бизнес-процесса концентрируют внимание на его внутренней структуре. Вместе с тем, во всех трактовках «бизнес-процесса» совершенно отбрасывается внешняя среда. Согласно же системному подходу организация и бизнес-процессы ее составляющие, рассматриваются как открытая система, а, следовательно, внешняя и внутренняя среда предприятия активно взаимодействуют между собой посредством интеграции системы бизнес-

процессов и функций, из которых он состоит во внешнюю среду. Необходимость рассмотрения внешних и внутренних факторов в современной действительности связана и с тем, что для того, чтобы удовлетворить потребности конечного потребителя необходимо быть гибкими как внутри самой организации, так и во взаимодействии с контрагентами.

Исходя из выше сказанного, нами сформулировано определение бизнес-процесса следующим образом: бизнес-процесс – это система логически связанных функций, обеспечивающих гибкость хозяйствующего субъекта, и направленных на удовлетворение внешних и внутренних потребителей посредством преобразования входов в выходы с использованием ресурсов за которые несет ответственность одно из подразделений хозяйствующего субъекта.

В целом схема «бизнес-процесса» может быть представлена согласно рисунка 2.

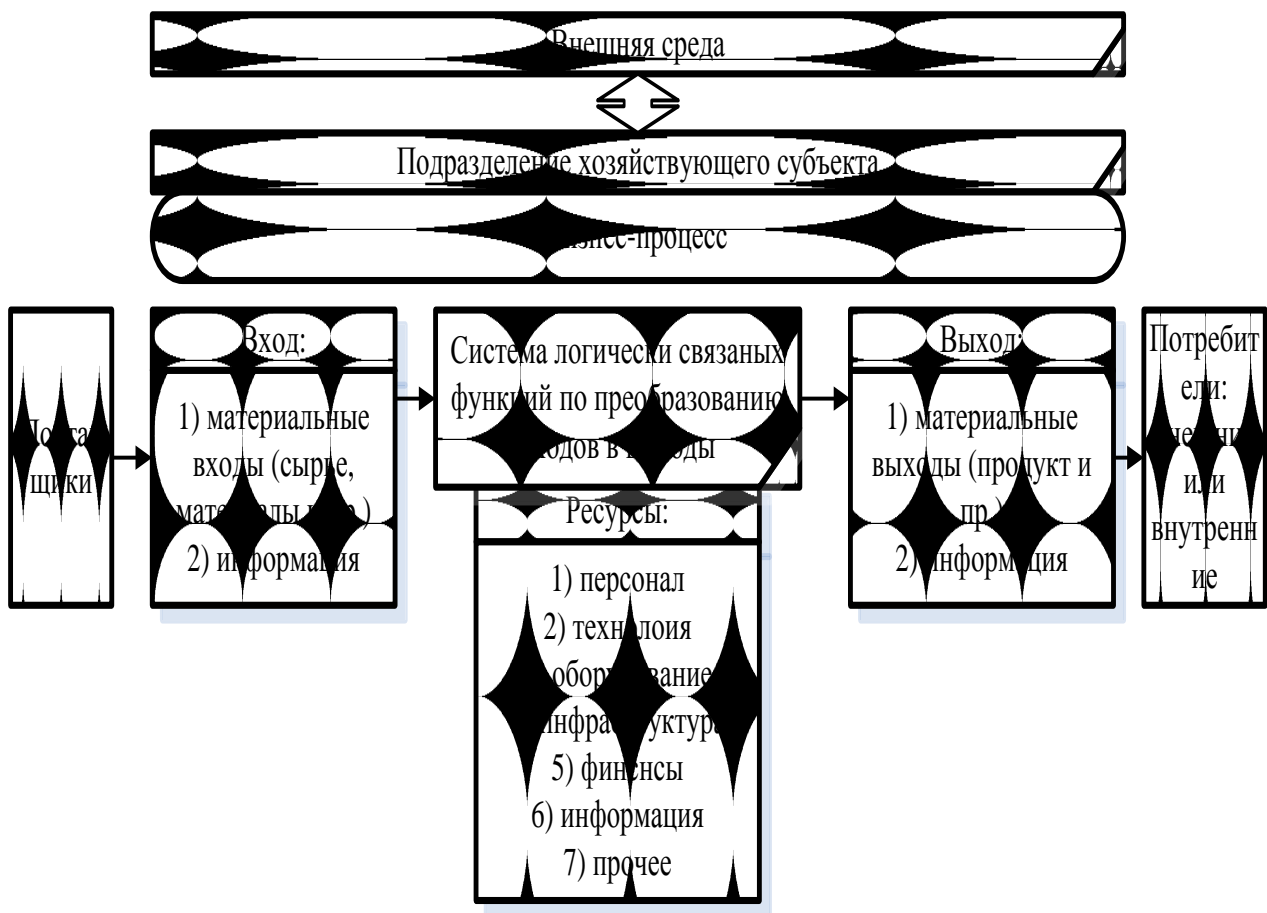


Рис. 2 Предлагаемая схема бизнес-процесса хозяйствующего субъекта

2. Классификация бизнес-процессов согласно классификационному признаку - по отношению к экономике хозяйствующего субъекта и отнесение их к одной из двух групп: проблемные и беспроблемные бизнес-процессы.

Проблемный бизнес-процесс представляет собой бизнес-процесс, значимый для предприятия с выраженными проблемами функционирования и оказывающий негативное влияние на его финансово-хозяйственную деятельность. Беспроблемный бизнес-процесс - это значимый и эффективно функционирующий на предприятии, оказывающий положительное влияние на его финансово-хозяйственную деятельность.

Под данным классификационным признаком понимается влияние бизнес-процессов на финансово-хозяйственную деятельность организации. Необходимость подобной классификации вызвана тем, что предприятию не всегда имеет смысл улучшать хорошо работающие бизнес-процессы, поскольку они и так эффективны. Проблемные бизнес-процессы необходимо выявить и устранить причину их неправильной работы.

Нами определены следующие критерии выделения проблемных и беспроблемных бизнес-процессов организации: значимость бизнес-процесса; проблемность бизнес-процесса; влияние бизнес-процесса на ход деятельности фирмы; возможность, время и затраты на проведение изменения бизнес-процесса.

Критерии влияния, проблемности и важности определяют результат, который будет получен на выходе в результате проведенных мероприятий по совершенствованию бизнес-процесса. Вместе с тем, важно оценить и затратную часть на проведение мероприятий по совершенствованию бизнес-процессов организации. Сделать это возможно, оценив возможность, время и затраты на проведения изменения бизнес-процесса. Согласно данному критерию выбирать необходимо те бизнес-процессы, которые наиболее просто и дешево в кратчайшие сроки усовершенствовать.

Оценка степени влияния, проблемности, значимости и возможности осуществления изменений бизнес-процесса дает механизм идентификации бизнес-процессов, их формального и объективного ранжирования и выбора наиболее проблемных бизнес-процессов для их дальнейшего совершенствования. Самыми проблемными будут бизнес-процессы, которые являются самыми значимыми, самыми влиятельными с наиболее выраженными проблемами и наименее затратными с точки зрения времени и затрат на проведение изменений.

3. Матрица выбора подхода к совершенствованию бизнес-процессов организации с использованием параметров – внешняя и внутренняя гибкость, основанная на диагностике факторов внешней и внутренней среды хозяйствующего субъекта.

Внешняя гибкость определяется экспертным методом посредством выделения и оценки основных факторов внешних изменений. Внутренняя гибкость рассчитывается с использованием модели «Калейдоскоп», которая позволяет оценить контекст и факторы изменений внутренней среды путем перебора их сочетаний.

Оценка внешней гибкости предполагает следующие этапы:

- 1) выявляются наиболее вероятные и важные для предприятий факторы внешней среды, которые могут оказать на них существенное влияние;
- 2) производится оценка потенциального влияния каждого фактора;
- 3) осуществляется оценка гибкости.

Оценка внутренней гибкости предприятия производится с помощью модели «Калейдоскоп», где учитываются основные параметры внутренней среды, обеспечивающие совершенствование бизнес-процессов предприятия. Диагностика внутренней среды предприятия предполагает перебор сочетаний факторов изменений и контекстных характеристик, обеспечивающих внутреннюю гибкость бизнес-процессов. Для этого исследуется шесть проектных факторов изменений: путь изменений; стартовая позиция; стиль изменений; цель изменений; роли в изменениях; механизмы и рычаги, которые рассматриваются с восьми точек зрения: время, масштаб изменений, степень сохранения активов,

степень однородности персонала, потенциал, платежеспособность, готовность к изменениям, власть и влияние.

На рисунке 3 приведена разработанная нами матрица выбора подхода к совершенствованию бизнес-процессов машиностроительного предприятия с использованием оценки внешней и внутренней гибкости.

Для исследуемых предприятий ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» в качестве подхода к совершенствованию определен как пере-проектирование, который сопровождается положительной внутренней гибкостью и отрицательной внешней гибкостью.

		Подходы к совершенствованию бизнес-процессов предприятия	
<i>Внутренняя гибкость</i>	Положительная внутренняя гибкость	Перепроектирование	Реинжиниринг
	Отрицательная внутренняя гибкость	Методика быстрого анализа решений	Бенчмаркинг
		Отрицательная внешняя гибкость	Положительная внешняя гибкость
		<i>Внешняя гибкость предприятия</i>	

Рис. 3. Матрица выбора подхода к совершенствованию бизнес-процессов предприятия при помощи оценки гибкости

4. Разработан механизм совершенствования бизнес-процесса предприятия.

Механизм совершенствования бизнес-процесса предприятия представляет собой последовательность действий, начиная от стратегического уровня, когда обосновываются стратегические ориентиры совершенствования бизнес-процесса и, заканчивая оперативным уровнем управления, характеризующим реализацию основных направлений совершенствования бизнес-процесса, что позволяет улучшить его качественные и количественные характеристики.

Реализация механизма совершенствования бизнес-процессов предприятия представлена на рисунке 4.



Рис.4. Механизм совершенствования бизнес-процессов машиностроительного предприятия

Данный механизм предполагает ряд обязательных этапов. К их числу относятся определение внешней и внутренней гибкости, базирующейся на оценке среды предприятия; выбор подхода к совершенствованию бизнес-процессов, предполагающий один из четырех вариантов: реинжиниринг, перепректирование, бенчмаркинг, методика быстрого анализа решения; обоснование его стратегических ориентиров; идентификация бизнес-процессов с последующим их подразделением на «проблемные» и «беспроблемные»; разработка и реализация направлений совершенствования бизнес-процессов с дальнейшей их регламентацией.

5. Методика обоснования стратегических ориентиров совершенствования бизнес-процессов предприятия, основанная на методе анализа иерархий Т.Саати, позволяющая сбалансировать и согласовать ориентиры между собой.

В целях достижения стратегических ориентиров строится «дерево иерархий» и проводится его оценка по методу анализа иерархий. В верхней части дерева формируются стратегические ориентиры предприятия, которые напрямую следуют из подхода к совершенствованию бизнес-процессов. Стратегические ориентиры согласуются между собой, с подходом к совершенствованию бизнес-процессов, а также стейкхолжерами и бизнес-процессами предприятия, образуя иерархическую систему управления предприятием, как показано на рисунке 5.

Иерархия для исследуемых предприятий ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» состоит из четырех основных уровней:

- 1) подход к совершенствованию бизнес-процессов машиностроительного предприятия, в качестве которого для обоих предприятий в определено перепроектирование;
- 2) стратегические ориентиры: снижение затрат на выполнение бизнес-процесса, снижение времени выполнения бизнес-процесса, повышение качества бизнес-процесса;

3) акторы - субъекты, оказывающие наибольшее давление на достижение стратегических ориентиров компании (стейкхолдеры): менеджмент, персонал, клиенты, акционеры;

4) политики акторов - это те бизнес-процессы, которые должны быть реализованы для достижения стратегических ориентиров: совершенствование основных бизнес-процессов, совершенствование вспомогательных бизнес-процессов, совершенствование управленческих бизнес – процессов.

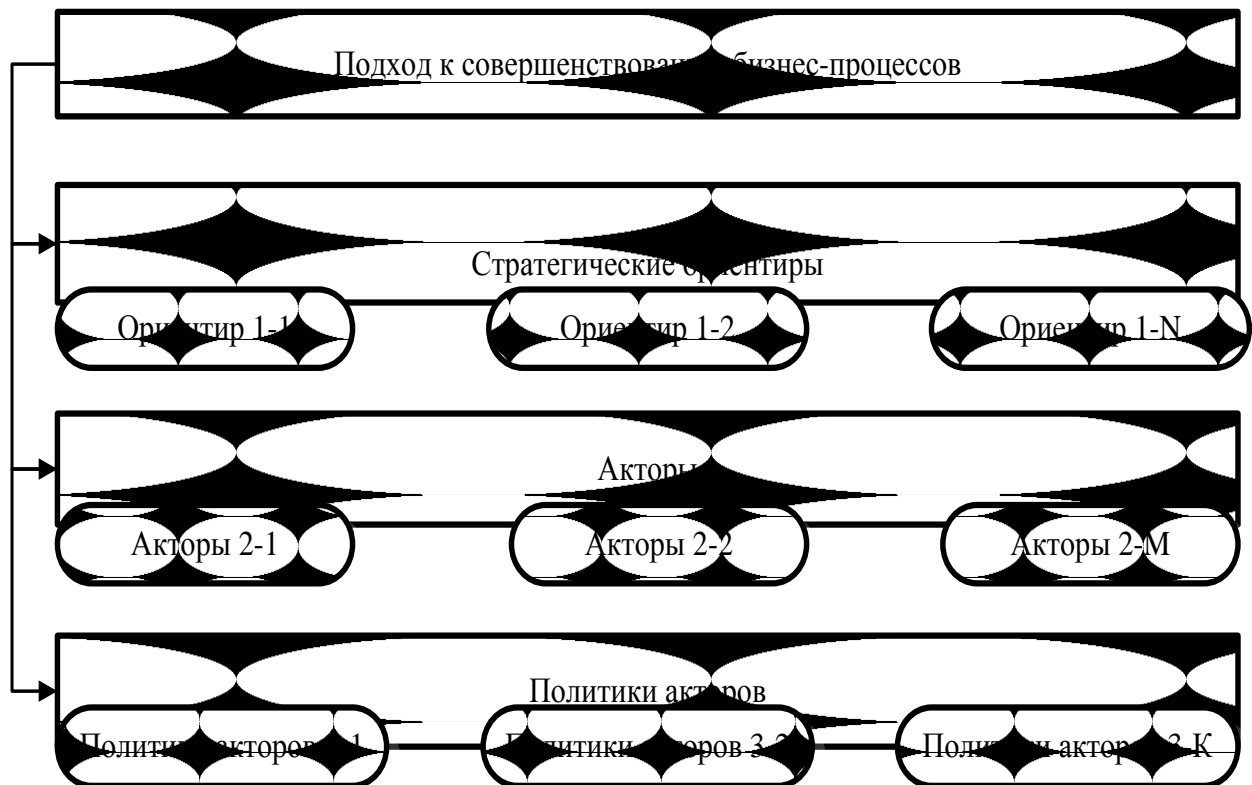


Рис. 5. Иерархическая система совершенствования бизнес-процессов машиностроительного предприятия

Результаты расчетов показали, что для ОАО Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» наиболее важным стратегическим ориентиром является снижение затрат на выполнение бизнес-процесса за счет совершенствования управленческих бизнес-процессов.

6. Методика идентификации бизнес-процессов.

Последовательность действий по идентификации бизнес-процессов предприятия предполагает выполнение нескольких этапов.

Этап 1. В первый столбец таблиц, заполняемых экспертами, вписывается перечень основных, вспомогательных и управленческих бизнес-процессов.

Этап 2. Экспертами производится оценка потенциального влияния каждого бизнес-процесса на финансово-хозяйственную деятельность предприятия.

Этап 3. По каждой строке делается оценка выраженности проблем согласно шкале Харрингтона.

Этап 4. Рассчитывается оценка значимости путем произведения выраженности проблем на степень влияния.

Этап 5. Определяется ранг бизнес-процесса на основании наибольшей значимости.

Этап 6. Рассчитывается коэффициент конкордации, который позволяет определить согласованность ранжировок экспертов.

Таблица 1

Результаты экспертных оценок, позволяющие идентифицировать бизнес-процессы ОАО «Казанькомпрессормаш»

Бизнес-процесс	Сумма рангов (по данным экспертов)	Квадрат отклонений суммы рангов от среднего по сумме рангов
Основные бизнес-процессы		
Процесс продаж	16	1457,85
Процесс производства	57	7,94
Процесс снабжения	70	250,21
Процесс обслуживания	84	889,12
Вспомогательные бизнес-процессы		
Управление персоналом	38	261,85
Инженерно-техническое обеспечение	70	250,21
Поддержание инфраструктуры фирмы	48	38,21
Информационное обеспечение	45	84,31
Управленческие бизнес-процессы		
Стратегическое управление	58	14,58
Развитие технологий	46	66,94
Управление качеством	69	219,58
Годовое планирование	11	1864,67

Если связь заметная или сильная, то ранжирование проходит, как показано в таблицах 1 и 2. Если связь умеренная, слабая или отсутствует, то наблюдается несогласованность мнений экспертов, что вызовет необходимость пересмотра ранжировки и обоснования выставления рангов.

Таблица 2

Результаты экспертных оценок, позволяющие идентифицировать бизнес-процессы ОАО «Сантехприбор»

Бизнес-процесс	Сумма рангов	Квадрат отклонений суммы рангов от среднего по сумме рангов
Основные бизнес-процессы		
Процесс продаж	13	1187,12
Процесс производства	35	155,12
Процесс снабжения	47	0,21
Процесс обслуживания	72	602,48
Вспомогательные бизнес-процессы		
Управление персоналом	60	157,39
Инженерно-техническое обеспечение	62	211,57
Поддержание инфраструктуры фирмы	64	273,75
Информационное обеспечение	24	550,12
Управленческие бизнес-процессы		
Стратегическое управление	69	464,21
Развитие технологий	41	41,66
Управление качеством	38	89,39
Годовое планирование	10	1402,84

В таблицах 1 и 2 приведены сводные данные по ранжированию бизнес-процессов ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» экспертами, необходимые для расчета коэффициента конкордации.

В результате проведенных расчетов значение коэффициента конкордации для ОАО «Казанькомпрессормаш» составило 0,6, что свидетельствует о том,

что связь во мнениях экспертов заметная, для ОАО «Сантехприбор» корреляционная связь определена как 0,73 – высокая.

Данные результаты позволяют сделать вывод, что мнения экспертов являются согласованными между собой для исследуемых предприятий. На основании выше изложенного, возможен переход к следующему этапу, позволяющему определить на основании уровня значимости бизнес-процессов проблемные и беспроблемные бизнес-процессы в части основных, вспомогательных и управленческих бизнес-процессов машиностроительных предприятий.

Этап 7. Определение проблемных и беспроблемных бизнес-процессов - производится путем расчета значимости с использованием двух параметров – уровень влияния и выраженность проблем. К числу беспроблемных отнесутся бизнес-процессы, имеющие низкую значимость: $0 \div 0,95$. В состав проблемных бизнес-процессов войдут бизнес-процессы, имеющие значимость: $0,96 \div 10$.

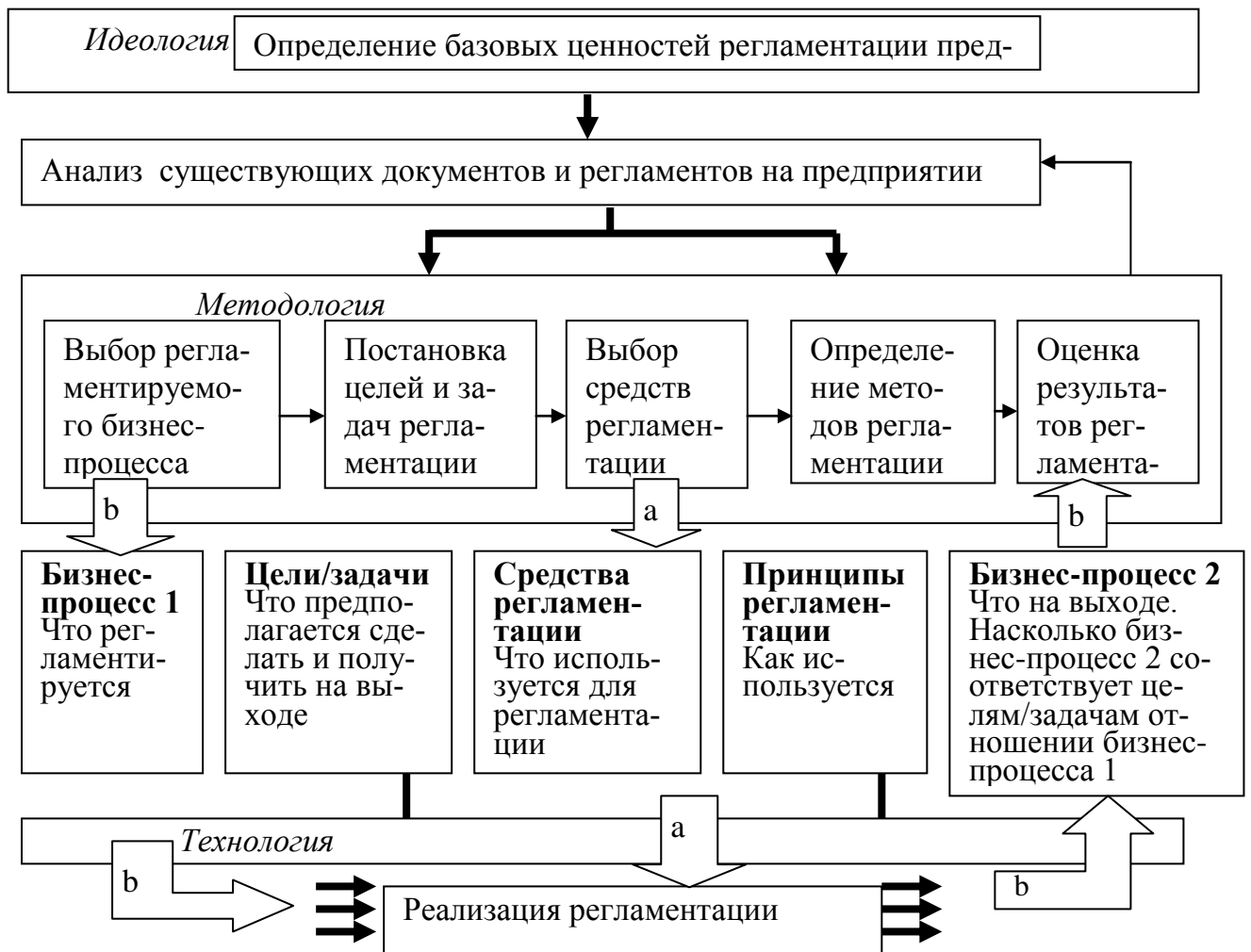
Так, на ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» наиболее проблемными бизнес-процессами являются бизнес-процессы «годовое планирование» и «процесс продаж». Вместе с тем, согласно настоящего исследования для ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «Сантехприбор» совершенствованию подлежат, прежде всего, управленческие бизнес-процессы, поэтому наиболее детально рассмотрен бизнес-процесс «годовое планирование».

7. Алгоритм регламентации бизнес-процессов на предприятии.

Регламентация бизнес-процессов предприятия, направленная на совершенствование бизнес-процессов в нашем представлении состоит из трех основных составляющих: идеология, методология и технология, что видно из рисунка 6.

Наш подход к регламентации бизнес-процессов основан на том, что руководством предприятия формируются цели и показатели для управления бизнес-процессом, которые выступают ориентиром при совершенствовании бизнес-процесса, которые доводятся вниз по иерархии до руководителей подразделений. Предварительно на предприятии создается команда по совершенствованию бизнес-процесса, которая осуществляет идентификацию и определяет про-

блемы, связанные с его реализацией, выявляет их причины. После этого команда разрабатывает мероприятия по совершенствованию бизнес-процесса, которые в дальнейшем реализуются, и в случае достижения поставленных целей, результаты закрепляются в регламенте после последующей корректировки. Далее регламент утверждается и доводится до сотрудников, параллельно осуществляется их обучение новым выработанным методам работы.



Условные обозначения:

- - процесс последовательного определения правил регламентации по вертикали Идеология-Методология-Технология;
- - цикл применения методологии;
- ⇒ - цикл регламентации на физическом уровне:

а – выбор и использование средств регламентации; b – изменение объекта регламентации.

Рис.6. Регламентация бизнес-процессов предприятия

Идеология формируется в соответствии со стратегическими ориентирами на предприятии, идентификации бизнес-процессов, выбранным подходом к совершенствованию бизнес-процесса. Технология регламентации бизнес-процессов предполагает собой выработку алгоритма регламентации, позволяющего поэтапно описать действия по ее реализации и оценить полученные результаты, как показано на рисунке 7.

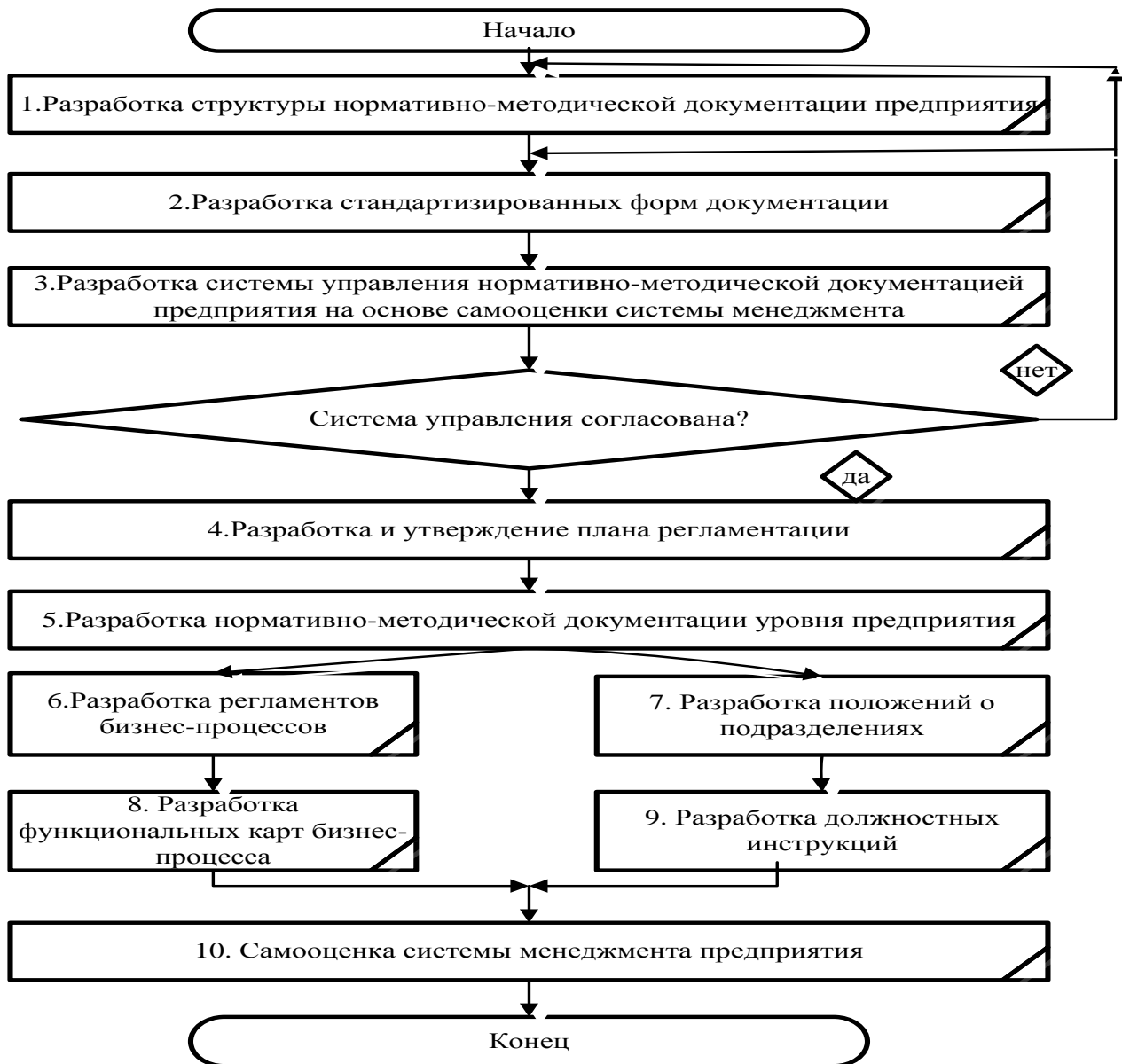


Рис. 7. Алгоритм регламентации бизнес-процессов на предприятии

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сделанные в процессе диссертационного исследования выводы и предложения имеют теоретическое и практическое значение для предприятий и бу-

дуг способствовать дальнейшему развитию теории и практики совершенствования бизнес-процессов предприятия.

Реализация разработанного в диссертации механизма совершенствования бизнес-процессов предприятия направлена на их органичную перестройку, позволяющую в процессе улучшения их количественных и качественных характеристик создать эффективно функционирующую систему управления предприятием. Предлагаемый нами механизм позволяет осуществлять изменения только тех бизнес-процессов, для которых имеется необходимость это делать, согласуя их как между заинтересованными группами лиц, так и в соответствие со стратегическими ориентирами, что связывает оперативный и стратегический уровни управления и позволяет значительно повысить эффективность бизнес-процессов и результатов деятельности предприятия для принятия управленческих решений.

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Рунова Е.В. Управление бизнес-процессами на промышленном предприятии [Текст] / Е.В.Рунова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2008. - №1(53)/2008. - С.96-100 . - 0,5 п.л.

2. Рунова Е.В. Планирование бизнес-процесса машиностроительного предприятия. [Текст] / Е.В.Рунова // Вестник череповецкого государственного университета. – 2011. - №2 (30), Т.2. - С.37-41 . - 0,5 п.л.

Публикации в других изданиях:

3. Рунова Е.В. Особенности постановки бюджетирования при проведении реструктуризации на предприятии [Текст] / Е.В. Рунова // Материалы итоговой научно-практической конференции «Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики». - Казань: Изд-во КГФЭИ , 2006. - С.140-142. – 0,2 п.л.

4. Рунова Е.В. Теоретические аспекты управления бизнес-процессами на промышленном предприятии [Текст] / Е.В.Рунова // Экономика и менеджмент

современного предприятия: теория и практика: Труды конференции – СПб.: Изд-во Политехнического университета, 2007. - С.52-55 – 0,3 п.л.

5. Рунова Е.В. Управление бизнес-процессами как основа финансовой состоятельности промышленных предприятий [Текст] / Е.В.Рунова // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции «Особенности российского менеджмента». – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2007. - С.72-74 – 0,2 п.л.

6. Рунова Е.В. Адаптация процессного подхода к финансовому оздоровлению машиностроительного предприятия [Текст] / Е.В. Рунова // Социально-экономические проблемы становления и развития рыночной экономики. Материалы итоговой научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008. - С. 178-181 – 0.3 п.л.

7. Рунова Е.В. Моделирование финансового оздоровления предприятия [Текст] / Е.В.Рунова // Сборник материалов республиканского конкурса научных работ студентов и аспирантов на соискание премии им.Н.И.Лобачевского. - Том 1. - Казань: Изд-во МОО «Лига студентов РТ», 2008. - С.396-397 – 0,2 п.л.

8. Рунова Е.В. Оценка эффективности бизнес-процессов машиностроительного предприятия [Текст] / Е.В.Рунова // Вестник КГФЭИ. - №3 (12). – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008. - С.27-31 – 0.4 п.л.

9. Рунова Е.В. Моделирование бизнес-процессов в условиях финансового оздоровления промышленного предприятия [Текст] / Е.В.Рунова // Вестник КГФЭИ. - №4 (13). - 2008. - С.23-26 – 0,4 п.л.

10.Рунова Е.В. Особенности выделения бизнес-процессов на основе финансового анализа при проведении финансового оздоровления машиностроительных предприятий [Текст] / Е.В.Рунова // Ученые записки. - Выпуск 19. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2008. - С.93-96 – 0,5 п.л.

11.Рунова Е.В. Управление бизнес-процессами промышленных предприятий Республики Татарстан в условиях неопределенности. [Текст] / Е.В.Рунова // Региональная наука: Десятая международная научная конференция молодых ученых 30 октября 2009г. - М.:ЛЕНАНД, 2009. - С. 78-82 – 0.5 п.л.